

## ARTICULOS / ARTICLES

### Intervención y organización campesina. El caso de Copacabana en la provincia de Córdoba (Argentina)

Intervention and peasant organization. The case of Copacabana in the province of Cordoba (Argentina)

#### Guillermo Ferrer

Facultad de Ciencias Agropecuarias, Universidad Nacional de Córdoba  
Argentina  
[gferrer@agro.unc.edu.ar](mailto:gferrer@agro.unc.edu.ar)

#### Mario Barrientos

Facultad de Ciencias Agropecuarias, Universidad Nacional de Córdoba.  
Argentina  
[mbarrien@agro.unc.edu.ar](mailto:mbarrien@agro.unc.edu.ar)

#### Gabriel Saal

Facultad de Ciencias Agropecuarias, Universidad Nacional de Córdoba.  
Argentina  
[galsaal@agro.unc.edu.ar](mailto:galsaal@agro.unc.edu.ar)

#### Resumen

La mayoría de los autores que trabajan la temática del desarrollo rural coinciden en que la organización de los productores es imprescindible para que los pobladores rurales puedan convertirse en actores de su propio desarrollo. Dado que la organización es una condición necesaria para el desarrollo rural, el problema consiste en establecer los caminos metodológicos más adecuados para promoverla. Situándonos en Copacabana, localidad rural serrana ubicada en el norte de la provincia de Córdoba, nos preguntamos: ¿cómo manejan las familias campesinas la tensión entre la estrategia individual y la acción colectiva para resolver sus problemas? Concluimos que, no resulta fácil que las familias campesinas realicen las inversiones sociales necesarias para establecer una organización duradera. El solo deseo por obtener los beneficios derivados de la organización no es suficiente. Se requiere además un adecuado balance entre las tendencias individualistas de sus miembros y las necesidades colectivas. Para resolver esta tensión a favor de una organización estable, se requiere generar un proceso de construcción participativa, que permita (a) que el grupo se comprometa con los objetivos inicialmente propuestos y que tenga capacidad para modificarlos; y (b) establecer reglas de acceso y mecanismos de control social claras, aceptadas y compartidas por sus integrantes. En muchos casos, este proceso puede ser favorecido por el acompañamiento de actores sociales externos.

**Palabras clave:** organización, campesinos, intervención, desarrollo rural.



### **Abstract**

Most of the researchers who work with rural development subjects agree that the social organizations are essential for the rural population to play a role in their own development. Therefore, the organization is a necessary condition for the rural development, and the problem lies in establishing the correct methodology to promote it. In Copacabana, a rural town in the northern mountainous province of Cordoba, we ask: How does one handle family farmers, tensions between individual strategy, and collective action to solve their problems? We conclude that for campesinos is not easy to allocate the social investments required to develop a long-lasting organization. Campesinos' wishes to reap the benefits stemming from organization are not enough to actually develop a reliable organization. It is also required an appropriate balance between the individualistic tendencies of their members and their collective needs. To overcome the tensions arising within organizations it is necessary to create a process of constructive participation that allows (a) that the whole group becomes committed with the aims originally proposed, but at the same time to be flexible enough to modify and recreate them; and (b) to establish a set of rules allowing the access to new members, and transparent mechanisms of social control which are accepted and shared by all members. In many cases this process may be favored by the participation of external social actors.

**Key words:** organization, farmers, intervention, rural development.

### **Introducción**

El desarrollo rural es el objetivo explícito de la extensión rural y, de forma implícita, de la mayoría de las actividades de los profesionales de las ciencias agrarias. El concepto de desarrollo tiene muchas acepciones. Para la perspectiva clásica -ligada a una visión economicista-, el desarrollo se circunscribe a las ideas de crecimiento económico y modernización tecnológica. En otras, se afirma que la sustentabilidad ambiental, la distribución de la renta y el empoderamiento de la población involucrada son dimensiones imprescindibles del desarrollo. Efectivamente, el PNUD (1990) destaca que todo proceso que se pueda denominar *desarrollo* debe considerar el empoderamiento de la población pobre y que, precisamente, su falta de poder de intervención en los procesos que afectan sus vidas es lo que explica su posición subordinada y su pobreza.

Esta concepción integral sostiene que el proceso de desarrollo debe ser endógeno ya que, como afirma Giarraca (1994), es preciso reconocer las capacidades de los agentes para resolver los problemas que se les presentan en sus mundos de vida y esto nos habilita a pensar la organización social como una forma de continua creación.

La mayoría de los autores que trabajan la temática del desarrollo rural coinciden en que la organización de los productores es necesaria para posibilitar su participación en ámbitos de decisión y que, de esta forma, los pobladores rurales puedan convertirse en actores de su propio desarrollo (Schejman y Barsky 2008, Manzanal 2007, Benencia y Flood 2002).

En síntesis, hay coincidencias en que la organización es una condición necesaria para el desarrollo rural. El problema consiste en establecer los caminos metodológicos más adecuados para promoverla. Goran Hyden (citado por Giarraca 1994) afirma que existen dos formas básicas de pensar la promoción de la organización para el desarrollo: la perspectiva *blue print* (modelo o proyecto) y la perspectiva *green house* (invernadero o protección). En la primera, la programación y planeación de los expertos son los temas centrales. Existe una fuerte creencia en los modelos y conocimientos técnicos que pueden reproducirse de proyecto en proyecto. En cambio, en la perspectiva “invernadero”, el supuesto de trabajo es que al proveer estímulos e incentivos adecuados la gente se organizará y efectuará tareas de interés común para resolver sus problemas.

Por otra parte Ferrer (2008), analizando un proceso de innovación tecnológica en el norte de Córdoba, encuentra dos formas de intervención. Una que denomina instrumental, en la que el proyecto se gesta fuera de la comunidad y se caracteriza por una intervención, conformada por una serie de actos de los agentes externos con fines determinados. La organización que se propone está limitada a la mínima necesaria para ejecutar el proyecto elaborado por los técnicos de la institución interviniente. La otra, una perspectiva crítica, intenta “horizontalizar” la relación profesional/productor ya que rescata los conocimientos campesinos, su visión de mundo y apuesta al desarrollo de las capacidades de los campesinos para generar organizaciones que representen sus intereses.

Comparando estos trabajos, podríamos afirmar que quien abrega en una perspectiva “modelo o proyecto” tendría tendencia a generar espacios de participación instrumental, mientras que los que poseen una orientación tipo “invernadero” propondrían espacios de participación plena.

Coincidimos con Benencia y Flood (2002: 9) cuando definen las organizaciones como “construcciones político-culturales que sirven como marco para que los actores desarrollen medios instrumentales que ajusten sus mutuas interacciones, con la finalidad de alcanzar un razonable balance de cooperación, al menos el necesario para hacer posibles, objetivos colectivos compatibles con los propósitos individuales, los cuales presentarán diferentes grados de convergencia/conflictividad.”

La organización es el resultado de invertir tiempo y esfuerzo para lograr un mínimo de consenso que permita la acción. Por un lado, el tiempo invertido en la organización se resta de las actividades individuales y, por otro, para poder actuar con otros se debe aprender a limitar los propios intereses para hallar un punto de coincidencia con los de los demás. La

organización de los productores o campesinos puede interpretarse dentro del campo de la acción colectiva y por lo tanto definirse como “el resultado de intenciones, recursos y límites, una orientación intencional construida mediante relaciones sociales desarrolladas en un sistema de oportunidades y obligaciones” (Melucci 1994). No puede considerarse el resultado del efecto aislado de la estructura social ni de la expresión de valores y creencias. Tampoco es un dato de la realidad sino el resultado de un proceso.

Por su parte, Cowan Ros (2011), analizando la relación de intervención en proyectos de desarrollo, destaca que, por un lado, los campesinos no demandan opinión ni intervención sobre sus modalidades de vinculación social: sólo esperan mejorar sus ingresos domésticos; y por otro, los técnicos sienten que están autorizados a intervenir en aspectos de la vida social de los campesinos ya que poseen una visión esclarecida del mundo, y esto los faculta para proponer y, hasta cierto punto, imponer nuevas reglas de relación y participación social como son las organizaciones que ellos promueven.

Si consideramos ahora las organizaciones permanentes que se observan en la comunidad, sin duda son las familias entendidas como unidad doméstica. Una unidad doméstica puede abarcar o articular uno o más hogares (grupos que comparten y utilizan en común un presupuesto para la alimentación, la vivienda y otros gastos básicos), co-residentes o no, basados en lazos familiares o no, y que participan en una o más redes contingentes comunitarias de reciprocidad (Coraggio, 2010). Se considera entonces que las unidades domésticas constituyen la base de la economía popular, donde se sustentan las estrategias de vida de las familias de mínimos recursos.

Copacabana es una localidad rural serrana ubicada en el norte de la provincia de Córdoba, en el departamento Ischilín, a 40 km de la ciudad de Deán Funes, que es la cabecera departamental y principal centro de servicios. La vegetación de la región corresponde al Chaco serrano, el clima es semiárido y las comunidades disponen de dos fuentes principales de agua de escorrentía: la del río Copacabana y la del arroyo Saguión. La estructura de distribución de la tierra se presenta concentrada en manos de pocos propietarios de grandes estancias que se dedican a la cría vacuna, mientras que la mayor parte de la población local posee pequeños predios. Las familias campesinas con poca dotación de bienes naturales desarrollan numerosas actividades productivas destinadas al autoconsumo y a la venta; se destacan la cría de cabras (entre otros rubros de producción animal) y la confección de artesanías. Mediante el tejido de las hojas de palma (*Trithrinax campestris*) realizan distintos objetos, como paneras, bolsos y cestos para ropa, entre otros artículos. La confección de estas artesanías es la actividad por la que se destaca esta

comunidad por lo que, en líneas generales, sus miembros pueden ser caracterizados como campesinos artesanos.

El grupo Ischilín de la Facultad de Ciencias Agropecuarias (FCA-UNC) trabajó en la zona en el período 1988 / 2000. Colaboró en el mejoramiento de la producción caprina, proponiendo cambios en los corrales, la sanidad y la alimentación. También favoreció la realización de acciones de reforestación con álamos y acacias para las zonas peridomésticas y algarrobos para enriquecimiento y recuperación de los montes nativos. Además, promovió la producción de frutas y hortalizas en huertas familiares, la cunicultura, la comercialización de los productos artesanales y el desarrollo organizativo (Cáceres *et al.* 2005). Este proceso de extensión e investigación fue registrado en numerosas publicaciones (por ejemplo, Cáceres *et al.* 1995 y 2006; Silvetti 1997, Ferrer 1996, 2004 y 2008 y Ferrer *et al.* 1998 y 2006). En la implementación de esas acciones y proyectos se generaron dos organizaciones locales que, como principales funciones, administraron fondos de crédito rotatorio, orientados a la producción caprina, al desarrollo de producciones peridomésticas y a dotar de infraestructura básica a las familias (como adquisición de bombas manuales para extracción de agua) y a la comunidad (*v.g.*, galpón de usos múltiples), respectivamente.

En el año 2005, un organismo provincial destinado a administrar el agua, la Dirección Provincial de Aguas y Saneamiento (DIPAS), intervino en la zona construyendo un azud nivelador y facilitando la constitución de una comisión que administrara el agua de riego del río Copacabana. Desde el año 2005, los miembros del estudio de arquitectura “Quinoa” colaboran con los artesanos en el diseño de nuevos modelos y promueven la organización para la venta de los productos de cestería. Operan mediante encargo de piezas artesanales con diseños exclusivos y conforman un núcleo organizativo.

En definitiva, Copacabana es una comunidad campesina que presenta experiencias organizativas, con historias de intervención de diversas instituciones. En el marco de estos procesos planteamos el siguiente interrogante ¿cómo se articulan los intereses de las unidades domésticas con los objetivos de organizaciones surgidas de la intervención externa?

Para responder este interrogante, el trabajo se orienta a comprender la influencia de los actores externos en los procesos de organización de comunidades rurales campesinas del norte de Córdoba, como un componente principal del desarrollo rural territorial. La investigación consiste en un estudio de caso. El tipo de preguntas formuladas y la consideración de las diversas percepciones de los actores demanda construir el objeto

desde la comprensión de la realidad a partir de las diversas posiciones sociales, inscribiendo el proceso en el paradigma cualitativo (Valles 1997).

En cuanto a la recolección de los datos, se realizaron búsquedas bibliográficas y, principalmente, entrevistas en profundidad (Valles 1997) a informantes calificados, por ser actores centrales en la participación de los procesos organizativos analizados.

El análisis se realiza estableciendo una comparación entre las experiencias, y se la vincula con el marco teórico seleccionado.

### **La unidad doméstica como eje de la gestión de recursos.**

Debido a que en Copacabana existen indicios de continuidad cultural de los pueblos originarios (por ejemplo en las artesanías), comenzamos indagando sobre los rasgos principales de la organización de aquellos pueblos. En este caso, del pueblo Nunsacat, perteneciente a la nación Comechingón.

Los dos últimos períodos de la población indígena en el valle de Copacabana, según Pastor y Berberían (2007), son el prehispánico tardío (PHT) entre los años 900 y 1573 y el colonial español (CE) entre 1573 y 1620. Laguens y Bonnin (2009) sostienen que en el último período las sociedades indígenas implementaron estrategias de supervivencia alternativas, mecanismos de desobediencia y resistencia, hasta llegar a su desintegración como unidades sociales y la suspensión de su identidad en el siglo XIX.

Las comunidades originarias vivían en caseríos cercanos unos de otros; el espacio estaba cerrado por cercos de ramas espinosas o cactáceas vivas plantadas para delimitarlo. En cada caserío vivía un grupo con lazos familiares, es decir un clan familiar. Dentro del cercado se desarrollaban las actividades agrícolas, se conservaban los productos obtenidos en las actividades de recolección y se desarrollaban las actividades de producción de cerámica, cestería, tejidos y elaboración de conservas de alimentos, entre otras (Laguens y Bonnin, 2009). Actualmente, con una menor cantidad de población, los campesinos de las sierras mantienen algunas de estas pautas organizativas: sus casas se sitúan en los mismos valles cercanos a las fuentes de agua, los predios están cercados, en muchos casos, con alambrados y en otros con los mismos cercos de ramas, y allí mismo tienen las chacras que, en algunos casos, siguen siendo sembradas con maíz y zapallo.

En su análisis, Pastor y Berberían (2007) entienden la existencia de una estructura

organizativa que nucleaba varias parcialidades. La reproducción del escenario definido por una población dispersa, una economía mixta y una elevada fragmentación política debió depender, en forma progresiva, de la integración de las comunidades en una red de alianzas y colaboraciones, posiblemente expresada en términos de parentesco y reafirmada periódicamente mediante la realización de festejos.

Se puede establecer cierto paralelismo con la actualidad en la construcción de viviendas o en ciertas prácticas ganaderas. Efectivamente, en la construcción de los techos de las casas se invita a los amigos, vecinos y parientes, y la actividad tiene un componente de festividad, ya que la jornada termina con una comida que hace el dueño como agradecimiento a quienes ayudaron. La ayuda tiene como regla social que hay reciprocidad para realizar la tarea de otro vecino. De estas acciones colectivas también se encuentran casos como el marcado o capado de hacienda, en la que los productores campesinos colaboran con sus vecinos y parientes, y la actividad también termina con una comida con clima festivo.

Uno de los elementos tecnológicos presentes a la llegada de los españoles era el manejo de sistemas de riego. En el caso de Copacabana el sistema actual, en parte, proviene del sistema que estaba en uso en dicho período. Actualmente, existe una estructura organizativa que regula los turnos de riego, medidos en días de acceso al sistema. Seguramente, en el PHT, con una población mucho mayor y con mayor dependencia de alimentos de autoproducción, el recurso agua de riego debió ser un recurso escaso y por lo tanto regulado por un sistema organizativo. Montes (2008:337) dice que el valle tenía “un importante sistema de regadío derivado del importante río de este pintoresco valle....”.

En definitiva, la vida de los pueblos originarios en la zona de la actual Copacabana transcurría en clanes, esto es, grupos de casas cuyos habitantes mantenían lazos familiares. En algunos momentos del año se realizaban actividades que demandaban una organización mayor, vinculada a una red regional de pueblos, pero eran actividades específicas, que terminaban en una celebración, y la vida volvía a la organización del clan familiar. En cambio, la administración del agua de riego debió demandar una organización interclanes permanente, pero no se han encontrado documentos que expliquen cómo los pueblos originarios se organizaron para realizarlo.

### **Unidad doméstica y estrategias de vida de las familias campesinas**

A comienzos del siglo XX, la población de Copacabana estaba conformada por campesinos que se dedicaban a la obtención de productos agropecuarios destinados a satisfacer

necesidades básicas y a la producción de gran variedad de artículos artesanales indispensables para la vida doméstica y el ciclo productivo. El maíz era el cultivo principal y se sembraba en pequeñas parcelas (chacras) destinadas al consumo humano y animal. También se cultivaban algunos lotes de trigo, alfalfa, tabaco y algodón: se sembraban entre varios vecinos, quienes luego se distribuían la cosecha en forma proporcional. Entre los rubros ganaderos se destacaban los caprinos, ovinos, porcinos, bovinos, equinos y mulares (Silvetti y Cáceres, 1998). Comparando con la economía de los pueblos originarios, podemos establecer varios elementos coincidentes en las estrategias de vida: su orientación general al autoconsumo y la diversificación de los rubros producidos sumado al rol de la recolección de frutos autóctonos, que constituyen una continuidad con la economía originaria.

Durante el siglo XX tuvo lugar un proceso de mayor penetración capitalista en las economías campesinas de la región. El desarrollo de los mercados, el serio deterioro de la base ecológica de los sistemas campesinos, la minifundización, la fuerte emigración hacia centros urbanos, la imposibilidad de los productores de acceder a tecnologías de mayor productividad, y las nuevas pautas de consumo provocaron una profunda transformación de las estrategias de vida de los campesinos de la región. El asalariamiento total o parcial de su fuerza de trabajo, el mayor peso relativo de la producción mercantil (artesanías en fibra vegetal y capricultura en menor medida) en detrimento de la producción para el autoconsumo y la captura de ingresos provenientes de los planes estatales de ayuda social son las principales modificaciones observadas en sus estrategias de vida (Silvetti y Cáceres, 1998).

### **Los proyectos de intervención y las organizaciones colectivas/comunitarias Comisión de crédito. La propuesta del Grupo Ischilín**

La FCA propuso en el año 1988 la constitución de una comisión de crédito rotatorio, a partir de fondos externos, con el objetivo de facilitar los cambios técnicos en la cría caprina, acordados con los campesinos ya que para implementar una suplementación energética antes del parto, mejorar los corrales y comprar medicamentos se necesitaba financiación. Se pensaba que la capricultura era la producción central para sostener la estrategia predial de las familias campesinas.

Al comienzo los créditos estaban orientados únicamente a la producción caprina y su demanda fue baja. Silvetti (1997), que analizó los primeros años de esta organización, plantea que, tanto en las reuniones de evaluación comunitarias convocadas por la entidad



como en las encuestas realizadas por el mismo equipo técnico, los campesinos se manifestaban "conformes" con la tarea realizada pero solicitaban reiteradamente la apertura de la línea de crédito hacia fines no relacionados con la producción caprina, como: "hacerse una piecita", "comprar animales", "hacer un cerco" o "comprar una bomba de agua".

Se destaca, entonces, la lógica instrumental por parte de los técnicos que plantean los recursos financieros dirigidos sólo a la capricultura, en confrontación con la lógica campesina que pretende utilizar esos fondos para otros fines familiares. Cuando se flexibilizó la utilización del crédito, su demanda aumentó en forma significativa. Otro aspecto a destacar fueron los mecanismos de autoevaluación y socialización de control.

Hacíamos reuniones anuales donde se hacían devoluciones a la comunidad de los números de las comisiones... Es como que se transparentaba eso hacia la comunidad. Después que dejamos de ir, creo que se suspendió y eso, evidentemente, bajó la transparencia de la operatoria. (DC, extensionista FCA).

Esta devolución a la comunidad, generaba una instancia en la que se exponían los que pagaban y los deudores; ello generaba una instancia de control social. Los integrantes del Grupo Ischilín evalúan que fue una herramienta apropiada y que funcionó bien durante varios años, incluso después que se interrumpiera la intervención en el año 2000. También, que fueron muchas las familias que se beneficiaron, ya que los fondos rotaron varias veces y la comisión otorgó más de cien créditos.

El compromiso asumido por toda la comunidad fue un elemento importante para permitir que la experiencia prosperara.

Se trabajó lo organizativo, pero más focalizado hacia adentro de la explotación, más focalizado hacia lo productivo. No se trabajó organizar para lo político que, dicho sea de paso, es lo más difícil. De todos modos, como pudimos desarrollar una metodología de trabajo que era bastante simple, los productores la aprendieron. En un principio, la plata estaba a mi nombre, después estaba a mi nombre y de uno de los campesinos, y después estaba a nombre solamente de los productores. Fue una cuestión progresiva. (DC, extensionista FCA).

Aunque el fondo rotatorio dejó de funcionar en el año 2004, por no poder recuperar el dinero prestado, los profesionales del Grupo Ischilín manifiestan que están satisfechos por el trabajo realizado: sostienen que sirvió en un momento de políticas neoliberales en el que los sectores populares tenían muy limitadas sus alternativas de vida. También manifiestan que

el fondo anduvo bien muchos años y que comenzó a manifestar dificultades en la devolución a partir del año 2002, en plena crisis económica e institucional de la Argentina.

Si bien fue una propuesta generada desde un enfoque instrumental, ya que era funcional al proyecto externo, la gente logró apropiarse del proceso y modificar su operatoria para que respondiera mejor a sus estrategias de vida. Por lo tanto, vemos que, en la medida que existan espacios de participación con posibilidad de cambios por parte de los campesinos, estos pueden apropiarse de una herramienta originada en una lógica instrumental y transformarla para que responda mejor a sus intereses.

### **El consorcio de riego del río Copacabana.**

El acceso y administración del río Copacabana constituye un recurso eje en las estrategias productivas desde la época prehispánica (Lagens y Bonnin 2009), ya que en una zona semiárida el riego es básico para la agricultura.

DIPAS, construyó un azud nivelador, con lo cual se solucionó definitivamente el problema de la toma de agua desde el río al canal de riego. Luego, DIPAS convocó a los vecinos regantes y propuso la conformación de una nueva comisión.

El Consorcio se formó en el año 2005 con el respaldo de DIPAS. Se eligió una comisión completa con presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y dos vocales, cuyo objetivo es administrar el agua para consumo y riego. El suministro de agua constituye un problema básico y fundamental para la vida de las familias.

Ya existía una organización más informal, pero básicamente era una comisión que cobraba un canon para pagar el sueldo del “tomero”, quien es el encargado de entregar el agua por el tiempo que cada socio ha solicitado.

El grupo de consorcistas está conformado por unas 30 unidades de producción, de las cuales se destacan dos estancias que ocupan el riego durante 15 días; el resto es para los predios campesinos. Desde hace pocos años hay nuevos vecinos que han realizado algunos emprendimientos en los rubros fruticultura y tambo caprino.

Pero el “tomero” actual piensa que la comisión anterior era más efectiva:

Antes funcionaba lo más bien. Las acequias estaban todas limpias, porque nos juntábamos a limpiar. Antes, cada casa mandaba alguien para la limpieza. Las estancias son los que tienen 15 días de agua, mandaban 3 ó 4, y después nos juntábamos como 10 ó 15. Antes era mejor. Pero ahora, si no le pagás \$ 80 o \$ 70, no van. (IR, campesino)

El actual presidente coincide con que el consorcio anterior funcionaba con un mayor grado de solidaridad y responsabilidad. Pero sostiene que el problema básico es la falta de compromiso de la gente para asumir los cargos para los que fueron electos.

Acá se formó un consorcio en el 2005, por cuatro años. Pero lo que pasa es que yo quedé como presidente, tesorero, secretario, vocal, revisador de cuentas...; ninguno más asumió ningún cargo, todos los recibí yo. O G era el tesorero. Vino una vez, aquí le dije a la Silvia que ella le cobrara a la gente, le dije que le daría los recibos, le dije 'ya te traigo' y bueno, con eso no volvió más. Pero la gente pagó el primer mes porque los atemorice porque había que limpiar la acequia y después me costó porque unos pagaban, otros no pagaban, otros pagaban todos por junto. Me costaba juntar la plata que eran 600 pesos para Marcelo, el tomero. (JO, campesino).

De todos modos, el presidente, aparte de destacar que tuvo que asumir la función de tesorero, piensa que tendría que haber sido más firme en el manejo y haber impuesto con más decisión las normas de funcionamiento.

La estancia de Los Pozos es la única que me paga y yo sin plata no voy a hacer nada. Yo tampoco voy a ir a pelear ni a uno ni a otro [para] que me paguen ¿Sabe qué pasa? Quiere que le diga la verdad, la mano fue muy blandita, la mía, porque poner mano dura... yo tendría que haber dicho 'es así y es así'... pero por ser bueno, pasé a ser buenudo de más. (JO, Campesino).

Luego de seis años de funcionamiento limitado a la acción del presidente, aparece como única salida convocar a la autoridad externa para reorganizar el consorcio: "*Y acá hay que llamar a elecciones de vuelta, pero ya le he pedido yo a la DIPAS que intervenga. En todos lados están interviniendo*". (JO, Campesino).

La estrategia subyacente es la de minimizar costos, tanto económicos al evitar pagar la cuota mensual, como sociales, ya que se recurre a un actor externo como recurso a la autoridad, y así la misma comisión se evita tener que asumir el conflicto interno.

### **Grupo artesano. La propuesta de "Quinua"**

Quinua es un estudio de arquitectura comprometido con la acción social que busca, desde el diseño, aportar a los sectores marginados. Fue contactado por una ONG llamada INCIDE, que le propuso trabajar en Copacabana.

Como primera propuesta organizativa, convocaron a una reunión a todas las familias artesanas. La apuesta era superar la atomización que presentaba la comunidad al momento

de vender sus artesanías a los intermediarios que recorren los predios y establecen una negociación individual con cada familia.

Llamaban a reunión y empezó a ir la gente. Hubo gente que se interesó y bueno. Se dijo: "Hay que formarlos a esto para que se hagan las cosas", un grupo, porque así al sol y al viento, no; que hubiera un responsable, uno que se encargara de todas las comunicaciones, que se encargue por teléfono de informar a los otros, que cuando vinieran los pedidos hubiera uno que reciba la plata para distribuirla a todos los otros. Y bueno, eso lo fuimos rotando, entre nosotros los vecinos. Primero firmaba uno, después firmaba otro y el encargado primero era uno, después otro y al fin quedo yo. (JC, artesano)

El objetivo que propuso Quinoa fue que el estudio generaría una nueva demanda de productos con un diseño novedoso y establecerían un nuevo canal de comercialización orientado a casas de decoración y ventas empresariales. Para esto, la comunidad tuvo que organizarse para responder al pedido en el plazo y según la calidad requerida del nuevo diseño.

Los profesionales de Quinoa ayudaron a organizar el grupo pero propusieron un sistema de coordinación a distancia: ellos diseñarían y venderían nuevos artículos, enviarían el plano por fax a Deán Funes y la organización debía interpretar el plano, elaborar un prototipo y asignar un valor por su trabajo.

La mayor parte de estas acciones se fue concentrando en una persona; los otros prefirieron delegar. Este proceso de acciones y decisiones internas llevó a desgranar el grupo originario: de 25 artesanos disminuyó a sólo siete que permanecen actualmente.

Si bien los profesionales de Quinoa percibieron el conflicto que llevaba implícito el proceso organizativo, supusieron que la lógica comercial podía ayudar a superarlo. Una vez más, el encuentro de lógicas en disputa.

Vimos que hay una trama social y una serie de lógicas de interrelación entre ellos, de la cual algunas cosas pudimos entender, otras no las vamos a entender nunca. Son cosas muy fuertes, pero creemos que si se logra realmente una demanda importante, se superan todas esas barreras. (PC, extensionista de Quinoa)

Se observa que la mayoría trata de obtener los beneficios de una demanda de productos artesanales (generada por Quinoa), minimizando el costo de reuniones y comunicación, que se descarga en un solo integrante.

En definitiva, la estrategia tradicional de venta de artesanías se realiza en forma individual en cada casa y en base a productos diseñados por cada artesano. La propuesta de Quinoa ofrece mejores precios en los productos, pero se necesita de una organización para analizar el nuevo diseño y responder a las demandas del pedido solicitado. La ecuación que parece favorecer la propuesta de Quinoa se invierte cuando aparece algún problema de comunicación o divergencia de criterios internos al grupo, quien no tiene mecanismos de resolución y termina con el apartamiento del artesano de la organización.

### **Análisis comparativo**

Un análisis comparativo de las tres experiencias nos muestra que el conflicto entre la lógica campesina que busca minimizar costos entra en tensión con la obtención de los beneficios que origina la organización. Se extraen los elementos emergentes más significativos de cada experiencia (Tabla 1) para establecer similitudes en los procesos.

**Tabla 1. Los elementos emergentes de las experiencias organizativas**

<b>Experiencias</b>	<b>Elementos emergentes</b>
<b>Comisión de crédito</b>	En los primeros años se logra cierto equilibrio entre la lógica del proyecto y las demandas de las familias, en la medida que se flexibiliza el destino del crédito. La socialización anual de los deudores, actuó como un mecanismo que ayudó a sostener la devolución de los créditos. Cuando este mecanismo deja de funcionar, sumado a una situación general de crisis financiera, el balance se rompe.
<b>Consorcio de riego</b>	La actitud solidaria se ha reducido a lo largo del proceso. La falta de mecanismos que exijan el cumplimiento de la cuota posibilita que la mayoría de los campesinos accedan al bien agua, sin necesidad de pagar el canon.
<b>Grupo artesano</b>	Existe una tendencia a obtener el bien con el mínimo aporte posible. El conflicto interno expulsa muchos participantes.

Elaboración propia

La tendencia a obtener el bien con el mínimo aporte posible se manifestó en las tres experiencias analizadas, ya sea cuando el aporte debe ser realizado en dinero, como cuando implica la realización de actividades como encargarse de la comunicación del grupo.

Esto es una conducta generalizada en nuestra sociedad, principalmente si no hay un objetivo que trascienda la obtención del recurso puntual.

Retomamos el concepto de Benencia y Flood (2002) respecto a una condición necesaria para construir las organizaciones: “alcanzar un razonable balance de cooperación, al menos el necesario para hacer posibles, objetivos colectivos compatibles con los propósitos individuales, los cuales presentarán diferentes grados de convergencia/conflictividad”. En otras palabras, que las fuerzas centrípetas de la cooperación deben ser superiores a las fuerzas centrífugas del individualismo.

Desde el pasado profundo, lo colectivo está relacionado con acciones puntuales y vinculadas con algún tipo de festividad. Las juntas se relacionan con hacer algo muy concreto y práctico, pero luego se retorna al esquema de la unidad doméstica o, a lo sumo, de familia ampliada o clan.

Pero para administrar un bien, como un crédito rotativo o el agua de riego, o responder a una demanda compleja en términos cognitivos, como propone Quinoa, se necesita sostener un espacio de intercambio que permita administrar el conflicto interno. También es necesario generar algún tipo de reglamento que impida la obtención del beneficio sin ningún costo, como es el caso del riego, pero que no sea tan rígido que el resultado sea el abandono de la organización por parte de los miembros que manifiestan algún conflicto, como es el caso de Quinoa.

De la experiencia del crédito podemos extraer el aprendizaje de la construcción de un mecanismo social que contrapesa la tendencia a obtener el bien con el mínimo aporte, pero esto solicita el acompañamiento del equipo técnico en la generación de un proceso participativo que establezca reglas de interacción social convergentes con un objetivo compartido y no sólo propuesto por el proyecto interviniente.

En las comunidades de tipo campesino como las que estamos tratando, el proceso de construcción de reglas sociales que permitan la organización necesita, en muchos casos, del aporte de actores externos que lo acompañe. Esto es coincidente con el estudio que realiza Alfaro (2002: 163) analizando los procesos organizativos de campesinos de Santiago del Estero: “en todos los casos de organización se encuentra la presencia de una intervención externa”.

Finalmente, acordamos con Cowan Ros (2011) en destacar el papel paradójico de los técnicos comprometidos con procesos de cambio social que contemplen el

“empoderamiento” o emancipación de los destinatarios de sus proyectos, en la posición ambigua que ocupan frente a estos últimos. Si, por un lado, pretenden llevar a sus mediados a una posición de mayor autonomía, por otro, a partir del vínculo que crean y de la posición de poder en que se encuentran en su ‘papel de proveedores’, generan cierta dependencia con la institución que encarnan.

## **Conclusiones**

Las sociedades campesinas priorizan en forma dominante la economía de su unidad doméstica, con prioridad de las estrategias de vida centradas en los recursos de su familia. La organización naturalizada se orienta a compatibilizar los intereses de los miembros de las familias nucleares o ampliadas.

La organización interclanes tiene lugar en eventos puntuales y no se sostiene en el tiempo. La organización interclanes tiene lugar en eventos puntuales y no se sostiene en el tiempo.

Las propuestas de inversión para la construcción de una organización permanente entran en contradicción con la lógica campesina, que tiene una gran tendencia a evitar costos por todos los medios. El primer intento por parte de los campesinos parece ser obtener el bien en cuestión evitando las inversiones monetarias, de tiempo o de tensión en las relaciones sociales. Esta lógica es afianzada por políticas asistencialistas que posibilitan alcanzar beneficios en forma individual, sólo reforzando la relación clientelar con el jefe comunal.

Que las familias asuman las inversiones necesarias para establecer una organización y alcancen un balance entre la tendencia individualista y las necesidades colectivas no es algo que se logra fácilmente, ni que el deseo de obtención del bien propuesto por sí solo genere. Esta tensión para resolverse a favor de una organización estable necesita de un proceso participativo de construcción que permita, en primer lugar, asumir / modificar los objetivos propuestos por el proyecto, y por otro, establecer reglas de acceso y mecanismos de control social para los que no las cumplen. Este proceso se ve favorecido con el acompañamiento de actores externos que lo promuevan.

Los actores externos están vinculados a instituciones que poseen recursos que ponen a disposición de los miembros de la comunidad. Según Cowan Ros (2011), los técnicos sienten que están facultados para proponer y, hasta cierto punto, imponer nuevas reglas de relación y participación social. Estas reglas pueden tener el carácter de genéricas (modelo o *blue print*), con la aplicación de formatos organizativos ya establecidos (por ejemplo,

cooperativas) o involucrarse desde una perspectiva crítica asumiendo la particularidad del caso, proponiendo espacios de negociación y acompañando la lucha interna de cada familia en la resolución de la contradicción de estrategias individuales por la inversión en un proceso colectivo que se presenta con riesgo de no concretarse.

La organización no surge sólo porque existan necesidades compartidas entre las familias manifestadas en una reunión, como es el caso del riego y del crédito. Tampoco si las reglas propuestas por la intervención son asumidas rígidamente, con lo cual se expulsa del proceso a muchas familias y se achica la base social de la organización.

La organización tiene más posibilidades de surgir y consolidarse cuando se promueve la construcción de relaciones sociales acordes a las necesidades y posibilidades de la comunidad, y se las acompaña el tiempo necesario para que las familias generen y asuman un “sistema de oportunidades y obligaciones” (Melucci 1994) compatible con la acción colectiva.

## **Bibliografía**

Alfaro, M. (2002) “Experiencias de organizaciones campesinas en Santiago del Estero. Reflexiones en torno a las acciones colectivas”. En: Benencia, R. y Flood, C. (Comps.) *ONGs y Estado. Experiencias de organizaciones rurales en Argentina*. Buenos Aires: La Colmena.

Benencia, R. y Flood, C. (2002) “Modalidades de intervención social: una reflexión sobre sus aspectos institucionales”. En: Benencia, R. y Flood, C. (Comps.) *ONGs y Estado. Experiencias de organizaciones rurales en Argentina*. Buenos Aires: La Colmena.

Cáceres, D.; Silvetti, F.; Soto, G.; Ferrer, G. y Saal, G. (1995) Heterogeneidad Interna y Vulnerabilidad Diferencial en Comunidades de Pequeños Productores del Noroeste de Córdoba, Argentina. La Plata: *Revista de la Facultad de Agronomía*, (Tomo 71. 2): 245 - 253.

Cáceres D.; Silvetti, F.; Ferrer, G. y Soto, G. (2005) “Investigación y capacitación de pequeños productores del noroeste de la provincia de Córdoba”. En: Valentinuz, C.; Gutiérrez, O.; Thornton, R.; Tort, M. I. y Carrapizo V. (editores). *Metodologías de Enseñanza – Aprendizaje aplicadas a la Extensión Rural*. Buenos Aires: Ediciones INTA. (Pp. 81-86).

Cáceres D.; Silvetti, F.; Ferrer, G. y Soto, G. (2006) “Y...vivimos de las cabras. Transformaciones sociales y tecnológicas de la capricultura”. Buenos Aires: La Colmena.

Coraggio, J.L. (2010) “Pensar desde la perspectiva de la economía social”. En: Cittadini, R.; Caballero, L.; Moricz, M. y Mainella, F. *Economía social y agricultura familiar*. Buenos Aires: Ediciones INTA.

Cowan Ros, C. (2011) Laberintos de la emancipación: reciprocidad y conflicto entre agentes de promoción social y dirigentes campesinos. Ponencia en X Congreso Argentino de Antropología Social. Universidad de Buenos Aires.



Ferrer, G. (1996) Agroforestry Ties in with Local Knowledge. Netherlands *ILIEIA Newsteller*, (Vol. 12. 1): 22.

Ferrer, G. 2004. Campesinistas y descampesinistas. El debate y su influencia en los programas de intervención. Zaragoza: *Revista de Desarrollo Rural y Cooperativismo Agrario*, (N° 8): 217-228.

Ferrer, G. (2008) "Estrategias de desarrollo en comunidades campesinas del noroeste de Córdoba. Un análisis comparativo". En: Tapella, E. y Rodríguez Bilella, P. (Comps.) *Transformaciones globales y territorios. Desarrollo Rural en Argentina. Experiencias y aprendizajes*. Buenos Aires: La Colmena (pp. 257-298).

Ferrer, G.; Silvetti, F.; Cáceres, D. y Soto, G. (2006) "Análisis de dos iniciativas agroindustriales vinculadas con la capricultura en Córdoba (Argentina)". Mérida *Revista Agroalimentaria*, (23: 71-83).

Ferrer, G.; Saal, G.; Barrientos, M. y Visintini, A. (1998) Caprinos. Sistemas de Producción y Alternativas de Comercialización. Mendoza: *Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias*, (Tomo XXX. 1): 69 - 76.

Giarraca, N. (Comp.) (1994) *Acciones colectivas y organización cooperativa. Reflexiones y estudios de caso*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.

Jenkins, J. C. (1994) La teoría de la movilización de recursos y el estudio de los movimientos sociales. Madrid: *Revista Zona Abierta* (69). pp. 5-49

Lagens, A. y Bonnin, M. (2009) *Sociedades indígenas de las sierras centrales. Arqueología de Córdoba y San Luis*. Córdoba: Editorial de la Universidad Nacional de Córdoba.

Manzanal, M.; Arzeno, M. y Nussbaumer, B. (Comps.) (2007) *Territorios en construcción. Actores, tramas y gobiernos: entre la cooperación y el conflicto*. Buenos Aires: CICCUS.

Melucci, A. (1994) Asumir un compromiso: identidad y movilización en los movimientos sociales. Zaragoza: *Revista Zona Abierta* (69). pp. 153-178.

Montes, A. (2008) *Indígenas y Conquistadores de Córdoba*. Córdoba: Ediciones Isquitipe.

Pastor, S. y Berberían, E. (2007) *Arqueología del sector central de las Sierras de Córdoba (Argentina). Hacia una definición de los procesos sociales del período prehispánico tardío (900-1573 DC)*. Versión On-line. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1850-373X2007000100004](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1850-373X2007000100004)

PNUD (1990) *Informe sobre Desarrollo Humano*. Nueva York: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, ONU.

Schejtman, A. y Barsky, O. (Comps.). (2008) *El desarrollo rural en la argentina. Un enfoque territorial*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Silvetti, F. (1997) Campesinos y educación no formal. El caso de los campesinos del departamento Ischilín. Tesis de maestría. Centro de Estudios Avanzados, Universidad Nacional de Córdoba.

Silvetti, F. y Cáceres, D. (1998) Una perspectiva sociohistórica de las estrategias campesinas del noroeste de Córdoba (Argentina). *Debate Agrario*, 28: 103-129.

Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.

**Fecha de recibido:** 17 de mayo de 2012

**Fecha de aceptado:** 22 de noviembre de 2012

**Fecha de publicado:** 27 de noviembre de 2013